

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATIONAL CORE COMPETENCIES

З.Н. Варламова  
Z.N. Varlamova

*Курганский государственный университет*

В целях развития системно-интеграционных представлений о функционировании и развитии организации автор вводит понятие жизненного цикла ключевой компетенции. Под жизненным циклом ключевой компетенции организации предлагается понимать совокупность и последовательность отдельных стадий (фаз) становления и развития ключевой компетенции, характеризующихся уникальной конфигурацией переменных (характеристик), связанных с организационной проблематикой, организационным контекстом и особенностями приоритетных стратегических управленческих задач.

В статье предложена модель жизненного цикла ключевой компетенции организации. В качестве фактора, определяющего движение ключевой компетенции от одной фазы своего развития к другой, рассматривается наличие основного для данной стадии жизненного цикла противоречия, а в качестве механизма перехода от стадии к стадии – разрешение данного противоречия в рамках кризиса. Автором определены характеристики этапов жизненного цикла ключевой компетенции организации; выявлены противоречия, определяющие движение ключевой компетенции от одного этапа своего развития к другому. Представленная в статье модель жизненного цикла ключевой компетенции позиционирует основные категории стратегического менеджмента: ключевые компетенции и динамические способности. В соответствии с авторской моделью ключевые компетенции выступают в качестве основы устойчивого конкурентного преимущества предприятия, эффективного функционирования организации, а динамические способности – в качестве источника своевременного разрушения уже сформированного и эксплуатируемого устойчивого конкурентного преимущества, источника «креативного разрушения» и дальнейшего развития.

Авторская модель жизненного цикла ключевой компетенции может служить инструментом диагностики процесса организационного развития, способствует обеспечению долгожительств организаций. Возможность идентификации каждой конкретной стадии развития ключевой компетенции создает предпосылки формирования проактивных и адекватных динамике внешней среды моделей стратегического поведения, совершенствования управления организационными изменениями.

The author introduces the concept of the life cycle of the core competences for development of system integration views on functioning and development of the organization. The life cycle of the core competence is a set and sequence of separate stages (phases) of core competences formation and development, characterized by unique configuration of variables (characteristics) related to institutional issues, organizational context and priority strategic management tasks.

The article proposes the model of the life cycle of the core competencies of the organization. The principal contradiction at this stage is seen as a factor determining the movement of the core competences from one phase of its development to another and the conflict in the framework of the crisis is seen as the mechanism of the transition from stage to stage.

The author determines the characteristics of stages of life cycle of organizational core competence and the contradictions determining movement of the core competence from one stage of the development to another. The model of the life cycle of the core competencies, presented in the article sets out the main categories of strategic management: key competences and dynamic capabilities. In the author's model the core competences are the basis of sustainable competitive advantages, effective functioning of the organization, and dynamic capabilities is a source of timely destruction of already formed and operated a sustainable competitive advantage, the source of "creative destruction" and further development.

The author's model of the core competence life cycle can be used as a tool of diagnostics of the organizational development process, and promotes maintenance long life of organizations. The opportunity of identification of each concrete stage of the core competence development creates prerequisites for the formation of a proactive and adequate external environment dynamics model of strategic behavior, improvement of organizational change management.

*Ключевые слова:* жизненный цикл, ключевая компетенция, жизненный цикл ключевой компетенции организации, динамическая способность.

*Key words:* life cycle, core competence, life cycle of the organizational core competence, dynamic ability.

Понимание организации как системы является аксиомой современной управленческой науки. При этом, структурируя внутреннюю среду организации, различные организационные концепции выделяют разные первичные системные элементы: технологии, контракты, ресурсы, организационные рутины, возможности, ключевые компетенции, динамические способности.

В научной литературе представлен ряд подходов, исследующих трансформацию отдельных составляющих внутренней среды организации. Так, следует отметить исследование организационных структур Г. Минцберга [1], модель эволюции организационных способностей К. Кристенсена и М. Овердорфа [2], концепцию эволюции культуры и лидерства Э. Шей-

на [3], модель жизненного цикла организационной рутины Е. Попова и Н. Хмельковой [4].

В целях дальнейшего развития системно-интеграционных представлений о функционировании и развитии организации, представленных в работах [4; 5; 6], считаем целесообразным введение термина «жизненный цикл ключевой компетенции».

Ключевая компетенция определяется нами как интегрированная совокупность знаний и технологий в определенных сферах (областях), а также отношений с различными стейкхолдерами, являющаяся результатом эффективного организационного обучения, основой создания принципиально новых и уникальных товаров и услуг, источником экономических рент, недоступных другим организациям, и таким образом определяющая устойчивые конкурентные преимущества конкретной организации [7].

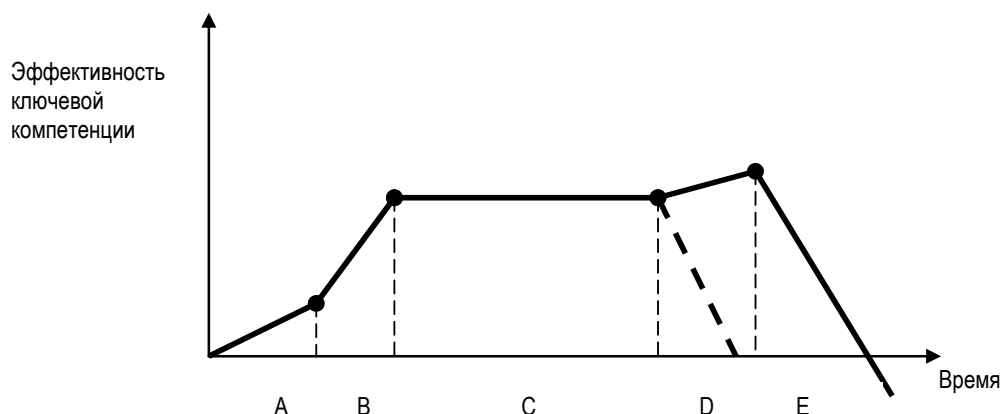
Под жизненным циклом ключевой компетенции организации будем понимать совокупность и последовательность отдельных стадий (фаз) становления и развития ключевой компетенции, характеризующихся уникальной кон-

фигурацией переменных (характеристик), связанных с организационной проблематикой<sup>1</sup>, организационным контекстом и особенностями приоритетных стратегических управленческих задач.

Проблемными вопросами построения модели жизненного цикла ключевой компетенции являются вопросы о факторах, определяющих динамику развития ключевой компетенции и механизмах перехода от одной стадии жизненного цикла к другой.

В качестве фактора, определяющего движение ключевой компетенции от одной фазы своего развития к другой, будем рассматривать наличие основного для данной стадии жизненного цикла противоречия, а в качестве механизма перехода от стадии к стадии – разрешение данного противоречия в рамках кризиса.

Базируясь на наиболее распространенной в теории жизненного цикла организации пяти-этапной модели, теоретическое и эмпирическое обоснование которой представлено в работах ряда зарубежных исследователей [8; 9; 10], выделяем в составе жизненного цикла ключевой компетенции следующие пять фаз (рис.).



*Жизненный цикл ключевой компетенции:*

A – рождение (формирование); B – рост (накопление потенциала);  
C – зрелость; D – диверсификация; E – упадок (стагнация)

1. *Фаза рождения (формирования) ключевой компетенции.* Формирование ключевой компетенции предполагает преобразования на фундаментальном (менталитет, организационная культура, институциональные и когнитивные механизмы) и функциональном уровнях (структура, поведенческие паттерны), позволяющие аккумулировать уникальные ресурсы, интегрировать индивидуальные и организационные знания и навыки в организационную компетенцию, иными словами – сформировать синергетический набор знаний, технологий и навыков, обеспечивающих организации устойчивое конкурентное преимущество.

На данной стадии жизненного цикла ключевой компетенции осуществляется выработка продуктово-рыночной стратегии, формируется стратегическая архитектура, которая задает цели формирования ключевой компетенции, схему распределения ресурсов, делает приоритеты распределения ресурсов прозрачными для всех сотрудников организации.

2. *Фаза роста (накопления потенциала) сформированной ключевой компетенции* характеризуется наиболее высокими темпами роста эффективности, отдачи от сформированного устойчивого конкурентного преимущества.

Наличие у фирмы сформированных ключевых компетенций требует дополнения системы менеджмента фирмы подсистемой эффективного управления разрывом в возможностях. Накопление и реализация заложенного в ключевой компетенции потенциала предполагает создание и развитие совершенно новых видов бизнеса, формирование нового конкурентного пространства.

### 3. Фаза зрелости ключевой компетенции.

На данной фазе рост потенциала внешних и внутрифирменных условий сохранения устойчивого конкурентного преимущества и возможностей присвоения ренты от этого преимущества замедляется, отдача от сформированного конкурентного преимущества достигает максимума. Основная проблема данной фазы – рационализация производства, что достигается поиском возможностей разделения затрат между отдельными бизнес-единицами, формированием эффективных схем вертикальной интеграции.

Во избежание попадания на нисходящую ветвь развития организации на первый план выходят процессы изыскания новых уникальных ресурсов (специфических и комплементарных активов), новых бизнес-моделей на основе имеющихся динамических способностей организации.

Динамические способности характеризуют возможность предприятия адаптировать его ресурсы и компетенции к изменяющимся условиям, что дает основания исследователям характеризовать их как метаспособности [11] или как некую мегарутину [12].

В случае приоритета в деятельности организации креативности над эффективностью жизненный цикл ключевой компетенции может быть исчерпан данной фазой<sup>2</sup> и внутренняя среда организации переходит на следующий цикл развития. В противном случае организация со временем неизбежно становится жертвой окончания, исчерпания полного жизненного цикла ключевой компетенции, «стареет».

4. Фаза диверсификации ключевой компетенции. Фаза зрелости может перерасти в фазу диверсификации (совершенствования и расширения сферы действия существующей компетенции), что позволяет раздвинуть временные рамки эксплуатации сформированного устойчивого конкурентного преимущества, или

в фазу упадка (стагнации) (пунктирная линия на рисунке).

Противоречие между стремлением организации сохранить существующее положение и динамичностью внешней среды решается путем диверсификации продуктов и услуг, поиска новых продуктов и рынков на базе существующей компетенции.

5. Фаза упадка (стагнации) ключевой компетенции. На данной фазе жизненного цикла ресурсный потенциал, заложенный в данной ключевой компетенции, исчерпан. Ключевая компетенция превращается в «ключевые остепенелости»<sup>3</sup>, «становится причиной селективного восприятия и ограничивает адаптивность фирмы» [13]. Приоритеты и цели стратегического управления организацией на данной стадии должны заключаться в своевременном разрушении эксплуатируемого конкурентного преимущества, идентификации новых рыночных возможностей и организации их освоения, реструктуризации портфеля организационных ключевых компетенций.

Установленные характеристики фаз жизненного цикла ключевой компетенции представлены в таблице.

Таким образом, ключевые компетенции выступают в качестве основы устойчивого конкурентного преимущества предприятия, эффективного функционирования организации, а динамические способности – в качестве источника своевременного разрушения уже сформированного и эксплуатируемого устойчивого конкурентного преимущества, источника «креативного разрушения» и дальнейшего развития. Именно обладание организацией динамическими способностями создает возможности для ключевых компетенций не превратиться в «ключевые остепенелости».

Модель жизненного цикла ключевой компетенции может служить эффективным инструментом диагностики организационного развития, способствуя обеспечению цикличности, непрерывности и эффективности развития, «долгожительству» организаций. Возможность идентификации каждой конкретной стадии развития ключевой компетенции создает предпосылки формирования проактивных и адекватных динамике внешней среды моделей стратегического поведения, совершенствования управления организационными изменениями.

## Характеристики фаз жизненного цикла ключевой компетенции

Характеристики	Фазы жизненного цикла ключевой компетенции				
	Формирование	Рост	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Основная проблема	Креативность; формирование ядра компетенции – синергетичного набора уникальных ресурсов	Креативность; формирование конкурентного пространства	Эффективность; рационализация производства	Эффективность; расширение сферы действия ключевой компетенции	Обеспечение выживания
Основное противоречие	Противоречие между интересами отдельных бизнес-единиц (отдельных видов бизнеса) и корпоративными интересами	Противоречие между креативностью и эффективностью функционирования организации	Противоречие между эффективностью функционирования организации и динамичностью внешней среды	Противоречие между стремлением организации к сохранению достигнутого положения и динамичностью внешней среды	Противоречие между стремлением организации к дальнейшему существованию и ограничением адаптивности
Механизм перехода (тип кризиса)	Кризис автономии бизнес-единиц	Кризис креативности	Кризис эффективности (формализации, стабильности, рутинности)	Кризис организационной инертности и сопротивления изменениям	Кризис потенциала ключевой компетенции
Приоритеты стратегической деятельности	Формирование устойчивого конкурентного преимущества	Наращивание потенциала устойчивого конкурентного преимущества	Эксплуатация сформированного устойчивого конкурентного преимущества; при приоритете креативности – до окончания фазы «креативное разрушение», поиск новых ресурсов на основе имеющихся динамических способностей организации	Расширение временных рамок эксплуатации сформированного устойчивого конкурентного преимущества	Своевременное разрушение сформированного и эксплуатируемого устойчивого конкурентного преимущества
Цели стратегического управления	Выбор стратегического направления деятельности; выстраивание стратегической архитектуры; обеспечение достаточного уровня инвестиций в формирование ключевой компетенции; заключение коллаборативных соглашений	Обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды посредством формирования подсистемы эффективного управления разрывом в возможностях; максимальное увеличение своей доли в производстве стержневой продукции	Поиск возможностей разделения затрат между отдельными бизнес-единицами; поиск эффективных схем вертикальной интеграции; при приоритете креативности – проактивная адаптация организации к изменениям внешней среды	Совершенствование и расширение сферы действия существующей компетенции; диверсификация продуктов и услуг; развитие продуктовой линейки; поиск новых продуктов и возможностей для роста	Идентификация новых возможностей и организация их освоения; реструктуризация портфеля организационных ключевых компетенций

## Примечания

<sup>1</sup> Под организационными проблемами в рамках данного исследования будем понимать задачи или области деятельности, с которыми сталкивается организация на той или иной стадии жизненного цикла.

<sup>2</sup> По мнению П. Друкера [14], сворачивать направление бизнеса необходимо, когда оно еще примерно в течение двух лет способно обеспечивать высокие результаты. Именно в этот период устаревающие продукты обычно связывают самые ценные ресурсы, прежде всего интеллектуальные.

<sup>3</sup> Термин «окостенелости» (или «жесткости») ввел Д. Леонард-Бартон [15]. Автор определяет «окостенелости» как разновидности прежних норм,

ценностей, знаний, навыков и систем управления, которые сложно поддаются изменениям.

1. Минцберг Г. Структурирование организаций // Минцберг Г., Куин Д. Б., Гошоп С. Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2001. – С. 254–280.

2. Кристенсен К., Овердорф М. Разрушительные перемены // Искусство управления. – 2001. – № 5. – С. 46–60.

3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

4. Хмелькова Н. В., Попов Е. В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 119–126.
5. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений : пер. с англ. – М. : Дело, 2002.
6. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
7. Варламова З. Н. Управление развитием организаций в условиях формирования экономики знаний : моногр. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2010.
8. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1993. – Vol. 18. – № 2. – P. 5–30.
9. Lester D. L., Parnell J. A., Carraher A. Organizational life cycle: A five stage empirical scale // International Journal of Organizational Analysis. – 2003. – Vol. 11 (4). – P. 339–354.
10. Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle // Academy of Management Journal. – 1985. – Vol. 28 (4). – P. 799–820.
11. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 109.
12. Катъкало В. С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления // Экономическая наука современной России. – 2003. – № 2. – С. 69.
13. Макаров А. М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации. – Екатеринбург : Изд-во УрО РАН, 2004. – 296 с.
14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
15. Leonard-Barton D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal. – Vol. 13. – 1996. – P. 111–125.